

УДК 333.138

В.М. КОБЕЛЄВ, канд. економ. наук, доцент,
Д.А. КОНАРЕВА, магістр кафедри економіки та маркетингу
НТУ “ХПІ”

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Розглянуто процес формування стратегії маркетингу в умовах ринкової нестабільності та підходи до формування ефективної стратегії. Запропоновано для формування стратегії маркетингу одночасно застосовувати кілька підходів. Ефективність обраної стратегії пропонується оцінювати по ступеню задоволення споживачів.

Process of formation of a marketing strategy in the conditions of market instability is considered. Approaches to formation of effective strategy are considered. It is offered to apply to marketing strategy formation some approaches simultaneously. Efficiency of the chosen strategy is offered to be estimated on degree of satisfaction of consumers.

Ключові слова: стратегія, маркетинг, місія, планування, тактика, аналіз, матриця.

Постановка задачі

В сучасних умовах глобалізації ринків, швидкої зміни споживчих переваг, нарощування темпів технологічних змін особливого значення набуває керування стратегічним розвитком компанії. Чим вище рівень невизначеності в зовнішнім середовищі, а, отже, і ризики підприємницької діяльності - тим більш високі вимоги пред'являються до точності й своєчасності прийняття й реалізації стратегічних рішень. Принципові зміни умов функціонування бізнесу диктують необхідність формування нових підходів до постановки системи стратегічного керування в компанії. [1] Стратегія в маркетингу допомагає ефективно й збалансовано використовувати наявні ресурси компанії з урахуванням змін зовнішнього середовища. [2]

Минулий досвід, інтуїція – все те на чому раніше базувалися стратегічні рішення - перестають ефективно працювати в постіндустріальному суспільстві. У той же час, зростаючий рівень конкуренції пред'являє усе більш жорсткі вимоги до точності рішень, націлених на довгострокову перспективу, які без стратегічного пророблення мають всі шанси провалитися. [1]

Мета дослідження.

У статті визначено роль і особливості формування стратегії маркетингу в умовах ринкової нестабільності

Аналіз останніх досліджень

Формування стратегії має ряд істотних відмінностей від оперативного керування, однак для досягнення його ефективності цей процес повинен бути безперервним, що пов'язане із цілим рядом конкретних особливостей процесу розробки стратегії. Конкретна схема розробки стратегії, вибір тимчасових лагів планування, інструментів стратегічного аналізу й планування залежить від цілого ряду особливостей бізнесу. Це, насамперед, його масштаби, ступінь невизначеності розвитку ринків і галузей, глобальний або локальний характер конкуренції, темпи зміни переваг споживачів і темпи технологічних змін у галузі, час життя бізнес-архітектур і, нарешті, персональний вибір форми стратегії її засновниками й акціонерами (інноваційної, відновлення або поступового вдосконалювання). [6]

В умовах нестабільності, жорсткості конкуренції й інших зовнішніх факторів особливу увагу необхідно приділити стратегічному плануванню. Тому що саме воно допомагає визначити й спланувати необхідні тактичні цілі й метод їхньої реалізації. Самі компоненти стратегічного планування добре відомі [3]. Тому ми спробуємо визначити сам процес формування стратегії маркетингу в умовах підвищеної нестійкості, характерних для кризового періоду, де зростає роль стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу

Загальноприйнятий процес стратегічного планування складається з наступних етапів: визначення місії компанії; визначення тактичних цілей компанії; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішніх можливостей компанії; вивчення стратегічних альтернатив, що сприяють досягненню поставлених цілей, і вибір стратегії; реалізація стратегії; оперативне планування й керування; оцінка стратегії.

Розглянемо окремі найбільш важливі компоненти процесу формування стратегії маркетингу в умовах нестабільності. [3]

Місія компанії визначає сенс існування компанії, що складається в задоволенні потреб клієнтів компанії і являє собою наріжний камінь концепції розвитку компанії [3]. Місія не має кількісних оцінок і несе філософський характер. Відзначимо, що наявність сформульованої місії, як основи плану стратегічного розвитку компанії, дозволяє керівництву правильно орієнтуватися в ситуації, забезпечуючи тим самим додаткові переваги в умовах жорсткої конкуренції. [3]

Визначення мети. Після того як сформульована місія, розробляються цілі під реалізацію цієї місії. Існують певні вимоги: чітке й конкретне формулювання; досяжність; повинна мати тимчасові параметри; виконавча команда повинна бути підібрана із професіоналів.

Визначаються всі необхідні параметри для їхнього досягнення - час, потреби в трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, строки поставки сировини, матеріалів, устаткування й т.д. Прийняті в плані рішення повинні забезпечити досягнення цілей організації в запланований термін з мінімальними витратами при необхідній якості.

Аналіз зовнішнього середовища й внутрішніх можливостей компанії. Для цього використовуються: техніко-економічний аналіз; бальний аналіз; SWOT-аналіз; змішаний (останні два розглядаються як один метод, тобто більше складна матриця ситуаційного аналізу) [4].

Найпоширенішим є аналіз зовнішнього середовища й внутрішніх можливостей компанії - SWOT-аналіз. За його підсумками можна робити висновок про те, що в цілому має негативний вплив на підприємство, а що позитивне [4]. Однак можливості використання SWOT-аналізу в умовах економічної, фінансової й політичної нестабільності набагато ширше. Згадаємо лише про так звані сценарні прогнози. Кожний з таких прогнозів являє собою фактично стратегію розвитку компанії, розроблену на основі застосування всіх елементів стратегічного керування [3].

Вивчення стратегічних альтернатив. Розробка альтернативних стратегій розвитку компанії займає досить багато часу, але зате, будучи підготовлені заздалегідь, ці прогнози дають можливість компанії у випадку реалізації того або іншого сценарію розвитку подій діяти по чітко складеному плану, що виключає можливість прийняття поспішних імпульсивних рішень які ставлять компанію після їхньої реалізації в скрутний стан [3]. Розробка стратегії з одного боку повинна опиратися на використання аналітично прогнозного інструментарію, з іншого боку, дуже важливий проблемно-творчий підхід, коли необхідно правильно визначити проблеми розвитку організації, сформулювати гіпотези, відшукати найкращі варіанти рішень і вибрати стратегічні альтернативи.

Існують чотири основних підходи до формування стратегії маркетингу:

1. модель І.Ансофа - матриця можливостей по продукції (ринках) - передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій (проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки продукції й диверсифікованість) для збереження й збільшення збуту.

2. матриця Бостонської групи - матриця росту ринкової частки - служить для зіставлення різних стратегій («Зірки», «Важкі діти» або «Знак питання», «Дійні корови», «Собаки» або «Невдахи») для підприємств, дозволяє класифікувати кожну стратегію по її частці на ринку щодо основних конкурентів.

3. модель «Дженерал Електрик і МакКінзи» – вона дозволяє розглядати динаміку другого фактору – привабливість стратегії. Крім того, тут значно розширений стратегічний вибір.

4. загальна стратегічна модель Портеру - розглядає вибір цільового ринку й стратегічні переваги на основі унікальності характеристик продукції або її цін. Виділяючи стратегії низьких витрат, диференціації й концентрації.

Ми розділяємо позицію, що не існує однієї універсальної схеми, за допомогою якої можна вирішувати всі стратегічні проблеми розвитку різних компаній. Тому, найбільш ефективний спосіб – це використання декількох моделей відразу. Використання моделі І. Ансофа допоможе для генерації стратегій в умовах розбіжності між реальним і планованим розвитком підприємства, коли цілі підприємства не досяжні за допомогою колишніх стратегій і необхідно їх скорегувати, або шукати нові стратегічні шляхи. Використовується для генерації стратегій в умовах зростаючого ринку. Це наочне структурування ринкової дійсності. Ця модель проста у використанні і є можливість чіткого вибору варіантів стратегій. Тому що ідея, закладена в підході Ансофа, була розвинена й удосконалена вченими Бостонської консалтингової групи, що у свою чергу визначає її використання. До того ж вона є ґрунтовною теоретичною обробкою методу, встановлюючи твердий зв'язок між положенням на ринку й можливістю одержання прибутку. Так само сприяє використанню об'єктивних індикаторів привабливості ринку, стратегії конкурентних позицій і підприємства в цілому. Що у свою чергу дає можливість уявного структурування й наочного подання стратегічних проблем підприємства, наочний і виразний синтез діяльності, можливість генерування стратегій розвитку. Недолік становить те, що ця модель погано працює, якщо її намагаються застосувати до галузей, де невисокий рівень конкуренції, або незначні обсяги виробництва й те, що вона використовує тільки два критерії в матриці, які представляють невелику інформаційну базу для формування стратегій. Однак всі ці недоліки компенсує матриця «Дженерал Електрик – МакКінзи». У даній моделі використовуються ті ж індикатори, але вони є агрегованими показниками, що враховують різні фактори. Так, індикатор привабливості ринку формується виходячи з розміру ринку, його доступності,

темпу росту, потенціалу прибутку, гостроти конкуренції й ін., а індикатор конкурентних позицій - виходячи з ринкової позиції, частки ринку, рентабельності, витрат, відмітних властивостей, популярності, іміджу. У результаті комбінації індикаторів виходить багатокритеріальна матриця, з різними зонами. Які дозволяють застосувати певні стратегії - стратегію росту, стратегію реінвестування, стратегію виборчого росту або стратегію низької активності.

Таким чином, застосування на практиці відразу декількох методів розробки стратегії фірми дозволяє узагальнити результати стратегічного аналізу, сформулювати заходи щодо подальшого розвитку, які дають можливість найбільш раціонально діяти в тій або іншій ситуації, залежно від сполучення різних значень факторів, а також представити їх у наочній і виразній формі.

Висновки

Ефективність маркетингової стратегії складається в задоволенні споживачів. Якщо ви знаєте, що ваш споживач задоволений, і вам говорять про це обсяги продажів, ріст частки ринку, вам говорять про це ваші ж співробітники, це значить, що ви досягаєте своїх цілей. Це значить, що кожний ваш співробітник вирішує своє завдання, перебуває на своєму місці, і ваші плани реалістичні. У реальній діловій практиці при здійсненні будь-якої стратегії доцільно зосередитися на пошуку реальної мети й підцілей, які можуть бути досягнуті, причому в розумний термін. В абсолютній більшості випадків, якщо стратегія не приносить ніяких тактичних результатів за півроку - рік, можна з високим ступенем імовірності стверджувати, що вона помилкова, які б глибокодумні міркування за нею не стояли.

Список літератури: 1. http://www.acgroup.ru/publics/zaitsev/zaitsev_severstal.shtml 2. <http://md-management.ru/articles/html/article10153.html> 3. http://www.alteks.ru/articles/strategic_planning/3/ 4. Котлер Ф., Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1993. 5. Котлер Ф., Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. Бугаев М. и др. 2 изд-е. - СПб: Питер, 1999г.

Надійшла до редакції 17.11.2008 р.